

Дослідницький університет: гарвардські принципи



Євген Панченко

Доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Запровадження в Україні статусу дослідницьких університетів робить актуальним вивчення досвіду діяльності провідних зарубіжних університетів, зокрема одного з найпрестижніших у світі — Гарвардського університету (США).

Гарвардський університет є найстарішим у США. Він був заснований у Кембриджі (штат Масачусетс) 1636 року за ініціативою пуританина Джона Гарварда (1607—1638 рр.) і мав назву Гарвардського коледжу на честь свого засновника, який передав закладу багату бібліотеку та половину свого маєтку разом з величезними земельними ділянками. Коледж перетворився на університет у 1782 році після відкриття медичного факультету. Згодом на початку XVIII сторіччя було відкрито факультети богослов'я та права. Однак провідним навчальним закладом спочатку національного, а згодом і світового рівня університет став за часів керівництва ним президента Ч. Еліота (1869—1909 рр.) — видатного математика, хіміка і громадського діяча того часу. Після глибокого вивчення європейської освіти йому вдалося здійснити програму фунда-

ментальних реформ не лише в університеті, а й у системі вищої освіти США. Природничі науки були запроваджені в програми гуманітарної освіти. Студентам усіх курсів було надано право обирати предмети за своїм бажанням. Було відкрито факультети мистецтва і наук. Різко підвищилась якість навчання на професійних факультетах. Університет обрав свій герб, на якому і донині міститься єдине латинське слово «VERITAS» (істина). На кожному факультеті було запроваджено систему фундаментальних і прикладних досліджень, результатом яких стало видання під керівництвом Ч. Еліота унікального на той час 50-томного видання «Harvard Classics» (1909—1910). В університеті почали приймати на навчання жінок. Отже, можна вважати, що Гарвардський університет перетворився на дослідницький на початку XX століття, що було зафіксовано і в його статуті [1, с. 421, 2267].

Цілком зрозуміло, що авторитет університету приваблював на навчання талановиту молодь, яка після отримання ґрунтовної освіти досягала значних успіхів. Випускниками університету були 7 президентів США, багато членів Верховного суду і уряду, десятки конгресменів, письменників, представників інтелектуальної еліти, а також нобелівських лауреатів, зокрема класик економічної науки П. Самуельсон. У наш час університет включає понад 130 навчальних та наукових закладів і по праву посідає чільне місце серед університетів світу. В університеті склалася своєрідна ефективна система поєднання навчання і наукових досліджень, основні ланки якої ми розглянемо на прикладі одного з відомих закладів університету — Вищої школи ділового адміністрування, яку називають Гарвардською школою бізнесу.

Загальна характеристика Гарвардської школи бізнесу

Вища школа ділового адміністрування при Гарвардському університеті була створена 1908

¹ Britannica : Настольная энциклопедия. — В двух томах. — М. : АСТ — Астрель, 2006. — 2325 с.

року і стала одним із перших подібних принципово нових навчальних закладів поствузівського типу для бізнесу (першим таким закладом стала школа бізнесу при Університеті штату Пенсільванія, створена Дж. Уортоном у 1881 році). Згідно із заявою першого декана школи Е. Ф. Гея, новий навчальний заклад не планує «випускати людей, які почнуть професійну кар'єру із самої вершини чи високих постів у своїх галузях бізнесу. Вона переслідує мету навчити їх тому, як треба працювати, як використовувати спостережливість, застосовувати аналітичний метод і винахідливість у вирішенні практичних комерційних завдань» [1, с. 25, 39]. Згодом місія школи була уточнена і нині звучить так: «Ми виховуємо лідерів, які здатні урізноманітнити світ».

За більш ніж сторічну історію свого розвитку Гарвардська школа бізнесу стала елітним закладом ділової освіти світового рівня. Займаючи у Кембриджі, чудовому передмістечку Бостона, територію площею 16 га на березі мальовничої річки Чарльз-Рівер, маючи у своєму розпорядженні 33 будівлі різного призначення, школа щорічно готує близько 900 магістрів ділового адміністрування, підвищує кваліфікацію понад 9 тисяч менеджерів вищого рівня. Конкурс на програму МБА становить 9 осіб на одне місце. Загальні доходи школи, як видно з табл. 1, перевищують 450 млн дол., а пожертвування — 2 млрд дол. Загальні активи у 2007—2009 рр. становили в середньому справді астрономічну суму — 3,3 млрд дол. США. Конкурентоспроможність школи визначається кар'єрою її випускників, насамперед програми МБА, котрі після закінчення навчання отримують у середньому 3 пропозиції на роботу від провідних транснаціональних корпорацій, а мінімальна зарплата перевищує 100 тис. дол. щорічно.

Однак справа не лише у зарплаті випускників школи, яка не відрізняється від інших елітних шкіл: Уортон (Філадельфія), Келлога (Чикаго), Слоана (Масачусетс), Стенфорда (Каліфорнія), Стерна (Нью-Йорк) й ін. Адже за даними авторитетного у діловому світі щотижневика «Бізнес-уїк» у 500 провідних корпораціях світу близько 30 % топ-менеджерів мають диплом МБА. При цьому в середньому лише одному зі ста тисяч випускників програм МБА вдається потрапити до цих топ-менеджерів. Для наведених елітних шкіл бізнесу ця цифра на порядок менша, хоча й різна. Зокрема, для школи бізнесу Келлога вона становить 15

тис., у той час як для Гарварду — лише 1,5 тис. Саме цим і пояснюються лідируючі позиції Гарвардської школи бізнесу на ринку ділової освіти [2, с. 53].

Цілком зрозуміло постає питання: за рахунок яких факторів Гарвардській школі бізнесу вдається утримувати лідерські позиції. Звичайно, таких факторів багато. Їх можна зазначити як сім принципів діяльності Гарварду, до складу яких входять: кейс-метод, піонерні дослідження, практична орієнтація, міжнародна компетенція, резидентна спільність студентів, виключні ресурси, мережа випускників. Кожен із наведених принципів сприяє інноваційній діяльності не лише школи бізнесу, а й університету в цілому.

Кейс-метод

Кейс-метод є виключною перевагою Гарвардської школи бізнесу, оскільки саме тут у 1921 році проф. Мелвін Копеланд уперше застосував цей метод у викладанні курсу маркетингу, який на той час був новітнім [2, с. 133—134]. Йому також належить честь стати першим у світі автором підручника з маркетингу, побудованого на кейс-методі [3]. Згодом школа розпочала серію книг з різних дисциплін, які почали ґрунтуватися на кейсовій методології. Варто зауважити, що впровадження кейс-методу в Гарвардській школі бізнесу, як новітньої навчальної інновації, наštтовхнулось у той час на шалений опір, у тому числі й з боку декана. Лише підтримка спостережної ради школи і згаданого вище ректора університету Ч. Еліота, а також студентів забезпечили впровадження кейс-методу в навчальний процес.

Кейс-метод дозволив перетворити навчання на інтерактивний динамічний процес, у результаті якого студенти опановували в аудиторії практичні навички прийняття управлінських рішень на основі дослідження реальних ситуацій у діяльності успішних компаній різних секторів бізнесу. Наріжним каменем кейс-методу було і залишається формування у студентів практичних навичок найвищого ступеня, що носять міждисциплінарний характер і дозволяють органічно розвивати інтуїтивне та аналітичне мислення.

Варто підкреслити високу вартість кейсів, яка становить у середньому 20 тис. дол. США. Адже їх підготовка потребує отримання дозволу керівництва об'єктів кейса, фінансування від-

¹ Cruirshank, Jettrey L. A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908—1945 — Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987. — 303 p.

² Панченко Е. Гарвардские «джунгли» обучения бизнесу. // Фарм бизнес. — 2007. — № 4. — С 50—53.

³ Copeland Melvin Thomas. Marketing Problems. — Chicago: A.W.Shaw company, 1920. — 452 p.

ряджень, проведення ретельних досліджень не лише результатів діяльності компаній, а й ситуації на відповідних ринках, розроблення керівниками курсів ретельних методичних розробок (Instructor's Manual), опанування цих матеріалів іншими викладачами в процесі спеціальних тренінгів, витрат на публікації і т. д. Обсяг кожного кейса перевершує 2 д. а., а його зміст вміщує до десятка різноманітних додатків у вигляді таблиць, графіків і діаграм. Не меншими за обсягом є і методичні матеріали [1]. Викладачі, котрі опанували кейс під керівництвом автора та керівника курсу, отримують дозвіл кафедри на проведення занять.

Кейси готуються викладачами та дослідниками 10-ти кафедр чисельністю близько 230 осіб основних працівників. Щорічно школа готує в середньому 350 нових кейсів, тематика яких охоплює всі типи організацій, що діють по всьому світу. Близько 80 % кейсів використовуються іншими школами бізнесу різних країн світу. Як видно з табл. 6, це дає істотний дохід. Якщо у 2005 році кейсів було продано майже на 7 млн дол., то 2009 року на 8,3 млн дол., що майже вдвічі перевищує доходи видавництва Harvard Business Books та журналу Harvard Business Review.

Піонерні дослідження

Гарвардський університет і загалом Вища школа ділового адміністрування завжди надавали пріоритетне значення проведенню досліджень проривного характеру. Варто згадати про наймасштабніші в історії менеджменту дослідження, які були проведені фахівцями Гарвардської школи бізнесу під керівництвом Е. Мейо і Ф. Ретлісбергера в м. Хоторні (штат Іллінойс, неподалік від Чикаго) в 1924—1929 рр. Дослідження фінансував фонд Рокфеллера у вигляді грантів у сумі 1,5 млрд дол., вони охопили понад 20 тис. працівників і стали базою принципово нової школи менеджменту — школи людських відносин, яка додала обмеження класичної школи Тейлора та адміністративної школи А. Файоля [2, с. 130—133]. У результаті проведених тоді досліджень стало зрозуміло, що мотивація, комунікації і лідерство відіграють не

меншу, а навіть більшу роль в управлінні, ніж вивчення трудових рухів, планування, організація і контроль. Саме після цих досліджень не лише фахівцям, а й менеджерам-практикам стало зрозуміло, що праця — це дещо більше, ніж просте заробляння грошей. Трудові колективи являють собою ключові соціальні одиниці бізнесу, що можуть стримувати продуктивність праці робітника, напрацьовувати власні норми денної продуктивності й навіть справляти вплив з тим, щоб винагорода робітників виплачувалась не прямо пропорційно до кількості та якості праці. Завдяки цим дослідженням народилась одна із ключових категорій сучасного менеджменту — «хоторнський ефект», який означає: а) зростання продуктивності праці завдяки моральному фактору та увазі керівництва до певної ділянки бізнесу; б) необхідність критичного і недовірливого ставлення до результатів будь-яких господарських експериментів, оскільки сам факт їх проведення може штучно підвищувати їх ефективність.

Серед інших всесвітньовідомих наукових розробок учених Гарвардської школи бізнесу варто відзначити такі:

- виявлення взаємозв'язку між оточенням і організаційними структурами та розробку на цій основі інтеграційної концепції менеджменту П. Лоуренсом і Дж. Лоршом у 1970-ті роки [6, с. 190—194];

- формування маркетингово-орієнтованої концепції компанії Т. Левіттом, автором легендарної статті «Маркетингова міопія» у «Гарвард бізнес ревію» (1960), загальний тираж якої досяг 500 тис. примірників. Із випередженням часу автор уперше зробив висновок про те, що компанія має орієнтуватись на «задоволення клієнта», а не просто «виробляти продукцію», тобто має бути «маркетингово-орієнтованою», а не «виробничо-орієнтованою» [3, с. 436—440];

- новий революційний підхід до корпоративних стратегій і міжнародної конкуренції М. Портера. Цьому досліднику вдалося в 1980—2000 рр. розробити такі інструменти менеджменту, які широко використовуються в управлінській діяльності на різних рівнях бізнесу. Серед цих інструментів — модель п'яти конкурентних сил у галузі, типологія генеричних стратегій, ціннісний ланцюг фірми, принципи конкуренції у глобальних галузях [3, с. 637—643]. Цілком зрозуміло, що М. Портер посідає друге місце серед лекторів з менеджменту

¹ Див. наприклад: Aguilar F.J. General Managers in action: policies and strategies. — 2nd ed. — New York: Oxford University Press, 1992. — 712 pp.; Aguilar F.J. Instructor's Manual to accompany. General Managers in Action: Policies and Strategies: Second Edition. — New York: Oxford University Press, 1992. — 280 p.

² Дункан У. Джексон. Основнополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / пер. с англ. — М.: Дело, 1996.

³ Классика менеджмента / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.; Levitt T. Marketing myopia. — Harvard Business Review. — 1960. — July-August. — P. 45—56.

у світі за розмірами гонорарів після Т. Пітерса [1, с. 267];

— створення концепції трьох «постпідприємницьких корпоративних стратегій» Р. Кантер, однією з небагатьох жінок-дослідників Гарвардської школи бізнесу, праці якої є визнаними у науковому світі. До складу зазначених стратегій входять такі:

— обґрунтування К. Крістенсенем новітньої інноваційної концепції «підривних» технологій, яка дозволила вичерпно пояснити причини втрати лідируючих позицій на ринках провідними компаніями із компетентними керівниками і потужними ресурсами. Цілоком зрозуміло, що «дилемі інноватора» К. Крістенсена взято на озброєння такими корпораціями, як «Інтел», «Ксерокс», «Тошиба» і т. д. [2].

Звичайно, у Гарвардській школі бізнесу працюють і інші відомі дослідники, роботи яких публікуються у різноманітних виданнях і наукових журналах, насамперед в одному з найавторитетніших у ділових колах «Harvard Business Review». У зв'язку з цим доречно зазначити і публікації в цьому журналі єдиного із вітчизняних дослідників, д.е.н., доцента кафедри міжнародного менеджменту нашого університету В. А. Білошапки [3].

Вітчизняному читачеві буде цікаво дізнатися, що зусилля дослідників у теперішній час у школі бізнесу зосереджені на вивченні проблем організаційної поведінки та маркетингу, а також на поглибленому розумінні природи лідерства, стратегії та процесу прийняття управлінських рішень.

Дедалі важливішу роль у проведенні досліджень відіграють 9 докторських програм, які вважаються найскладнішими у світі. Адже протягом чотирьох років (у більшості шкіл тривалість таких програм становить 2—3 роки) докторантам, окрім написання дисертації, необхідно скласти серйозні іспити приблизно із 40 дисциплін, що й забезпечує їх фундаментальну підготовку.

Як видно із табл. 3, у Гарвардській школі бізнесу існує високий конкурс на ці програми. Протягом 2005—2009 років лише 4—6 % вступників зараховувались на навчання. До того ж далеко не всі докторанти успішно закінчували своє навчання. Протягом останніх п'яти років

цей відсоток коливався від 57 % (2007 р.) до 81 % (2008 рік). А загальна кількість докторів повільно зросла з 98 осіб у 2005 році до 120 осіб у 2009.

Особливо слід відзначити посилення інтеграційних процесів між елітними школами бізнесу в організації докторських програм, що знаходить свій прояв у вступі на навчання випусників програм МБА та викладачів інших шкіл бізнесу, у тому числі громадян з 27 країн. Зокрема, протягом останніх трьох років до складу докторантів Гарвардської школи бізнесу були зараховані представники Уортонської школи бізнесу Університету Пенсільванії, Стенфордської школи бізнесу, шкіл бізнесу університету Чикаго, Колумбійського університету, Масачусетського технологічного інституту, Лондонської школи бізнесу та ін.

Як свідчать дані табл. 1, бюджет дослідницької роботи систематично зростає із 77 млн дол. у 2005 році до 97 млн дол. у 2009, у тому числі 70 млн дол. — кошти школи, а 27 млн дол. — спонсорські внески. Отже, у середньому на викладача-дослідника припадає 425,4 тис. дол. на щорічні наукові розробки. Таке фінансування дозволяє готувати понад 300 академічних звітів, тобто 1,3 звіта на одного викладача. Окрім того, видаються монографічні й навчальні книжки, публікуються наукові статті. Доходи від цієї діяльності лише у видавництві школи подано в табл. 6. Як свідчать дані табл. 5, у 2009 році викладачами школи було опубліковано 146 наукових статей (0,64 на одного викладача) та 20 книжок (0,09 на викладача), а також 608 навчальних матеріалів (2,7 на одного викладача). При цьому забезпечується належна свобода у виборі напрямів дослідження, а також гнучкість інвестування інноваційних розробок.

Практична орієнтація

Тісний зв'язок із сучасною практикою бізнесу є одним з ключових принципів діяльності школи як у навчальному процесі, так і у дослідженнях. З одного боку, це забезпечується підготовкою і використанням кейсів з актуальних проблем бізнесу, що дає змогу студентам набувати сучасних компетенцій у прийнятті складних рішень як у типових, так і у кризових управлінських умовах, зважаючи на брак надійної інформації, складні альтернативні ситуації та часовий тиск. З іншого боку, дослідження викладачів разом із студентами та докторантами на фірмах формують ґрунтовні знання бізнес-процесів як у підприємницьких компаніях, так і у неприбуткових організаціях. При цьому важливо уникати бар'єрів між академіч-

¹ Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Пер. с англ. — СПб. : Питер, 1999. — 496 с.

² Кристенсен Клейтон М. Дилемма инноватора / Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 239 с.

³ Beloshapka V. Review on «What Makes an Effective Executive» — Harvard Business Review. — 2004. — October. Pp. 152—153; Beloshapka V., Redchenko K. Review on «The office of strategy Management». — Harvard Business Review. — 2006. — February. — P. 157—158.

ними дисциплінами. Саме тому, як правило, кожен з викладачів ґрунтовно володіє не лише дисциплінами своєї кафедри, а й спорідненими дисциплінами, у цьому я переконався особисто, коли навчався у школі в 1992 та 1993 роках. Ключові заняття та підсумкові дискусії проводять двоє і навіть троє викладачів. У мене в пам'яті й дотепер блискучі заняття, які провели троє колег одночасно: Том Пайпер (фінанси), Бен Шаніро (маркетинг) та Орлі Сассер (операційний менеджмент). З ними я і дотепер підтримую ділові стосунки.

На доповнення до сказаного слід особливо зазначити, що викладачі-лідери у сферах своїх досліджень чітко тримають руку на бізнесовому досвіді як консультанти, підприємці, інвестори, радники, члени рад директорів корпорацій і навіть менеджери вищого рангу за сумісництвом. Такий підхід приносить безперечну користь як бізнесу, так і навчальному закладу. Наведу в цьому зв'язку один із показових прикладів.

Під час навчання в 1993 році за програмою «Стратегічний менеджмент і організаційна поведінка» моїм науковим консультантом був Джон Коттер — наймолодший професор Гарвардського університету за всю його історію (він отримав це звання у 33 роки, у той час як М. Портер — у 34 роки). Дж. Коттер керував кафедрою лідерства імені Коносоке Мацусита. Між іншим, Дж. Коттер написав всесвітньовідому монографію про відомого японського бізнесмена¹. Протягом 1970-х років Дж. Коттер провів масштабне дослідження проблем лідерства 200 великих американських фірм, у результаті якого було виявлено 12 моделей поведінки вищих керівників і було розраховано так звані «індекси міцності корпоративних культур» та виявлено зв'язок між міцністю культури та ефективністю діяльності компанії. Розроблені Дж. Коттером методики дозволяли вносити пропозиції акціонерам корпорацій щодо кадрових рішень на вищому рівні управління. Основні результати досліджень Дж. Коттер опублікував у відомій монографії².

Отримані результати дослідження і розроблені методики стали основою для двотижневого тренінгу управлінських консультантів, яких згодом школа бізнесу відряджала на фірми для оцінки діяльності керівників корпорацій на замовлення рад директорів. Усі студенти нашої програми чисельністю 60 осіб пройшли такий

тренінг, склали відповідний іспит і отримали ліцензію від Дж. Коттера на проведення зазначених обстежень. Мені з моїм колегою із колишньої Німецької Демократичної республіки дісталась інжинірингова компанія «Camp, Dresser and McKee Inc.», розташована неподалік від школи у передмісті Бостона, Кембриджі. Два тижні ми спостерігали за діяльністю президента цієї компанії від 8.00 до 20.00 і вели незалежно один від одного журнал спостережень згідно з методикою Дж. Коттера. Ще тиждень ми готували звіт, висновок якого був позитивним: ми рекомендували разом із Дж. Коттером обрати президента на наступний термін. Життя підтвердило правильний вибір. Школа бізнесу отримала від компанії за проведену нами експертизу 100 тис. дол. пожертвувачів, які не оподатковуються. Вони цілком окупили витрати школи на наше з моїм німецьким колегою навчання за програмою для викладачів Центральної і Східної Європи (по 25 тис. дол. на кожного). Отже, тренінг Дж. Коттера створив взаємовигідний «інвестиційний трикутник знань»: студенти набули передового консалтингового досвіду, компанія отримала компетентну оцінку діяльності керівника, а школа повернула інвестиції у наше навчання зі 100 % прибутковістю, тобто у подвійному розмірі. Між іншим, згадана методика успішно і неодноразово використовувалася мною і на вітчизняних підприємствах, зокрема, у компанії «Агро-Союз» (м. Дніпропетровськ), фармацевтичних підприємствах м. Києва і т. д.

Міжнародні компетенції

Оскільки місія школи носить глобальний характер (We educate leaders who make a difference in the world — ми виховуємо лідерів, які здатні урізноманітнювати світ), питанням міжнародної діяльності тут приділяється першочергове значення. Справа в тому, що 35 % студентів МБА і понад 50 % студентів виконавчих програм є громадянами понад 70 країн, котрі прагнуть опанувати такі сучасні інструменти менеджменту, які забезпечують ефективне функціонування підприємств не лише в США, а й у тих країнах, з яких вони приїхали на навчання. Ці студенти збагачують навчання насамперед кейсовими дискусіями, крос-культурними аспектами, і створюють сприятливі міжнародні перспективи у кар'єрі випускників. У цьому зв'язку не менш як у 25 % кейсів, які щорічно розробляються у школі, основний наголос робиться на міжнародних процесах і результатах бізнесу.

¹ Коттер Джон П. Лідерство Мацусити : Уроки видаючогося підприємця XX століття / пер. с англ. — М. : Альпіна Бизнес Букс, 2004. — 256 с.

² Kotter J P. The General Managers. — №.Y.: The Free Press, 1982. — 221 pp.

З метою забезпечення ефективної міжнародної компетенції школа створила і підтримує діяльність глобальної мережі дослідницьких центрів у ключових регіонах світу:

Азійсько-Тихоокеанському (Гонконг);

Каліфорнії (Паоло-Альто);

Європейському (Париж);

Індійському (Мумбай);

Японському (Токіо);

Латиноамериканському (Сан-Паоло, Буенос-Айрес).

Працівники цих центрів координують діяльність викладачів школи із місцевими дослідниками у створенні нових наукових і навчальних продуктів, здатних приносити успіх їх користувачам у глобальному середовищі. 1996 року школа започаткувала так звану «глобальну ініціативу», суть якої полягає у створенні мережі прибічників Гарвардської школи бізнесу. Вона включає викладачів, студентів і випускників школи, котрі дотримуються у своїй роботі глобальних поглядів у дослідженнях, навчанні й управлінській практиці, насамперед утриманні глобального лідерства школи у розвитку практично орієнтованих досліджень для ділової освіти. У числі учасників цієї ініціативи тисячі лідерів з бізнесу, урядових установ та академічних дослідників, які підтримують місію школи щодо виховання лідерів, здатних урізноманітнити світ. У цьому зв'язку провідні викладачі школи проводять глобальні колоквиуми для професорсько-викладацького складу в країнах з перехідними економіками та нових незалежних країнах з метою опанування ними сучасних інтерактивних методів викладання та навчання. Десятиденні сесії відбуваються в кампусах школи, а наступні триденні сесії проводяться в країнах Азії, Європи та Латинської Америки. Окрім того, для викладачів із досвідом викладання не менш ніж п'ять років, що є учасниками глобальної ініціативи, організуються безкоштовні стажування в школі тривалістю від трьох до шести місяців під керівництвом провідних професорів.

Резидентна спільність студентів

Суть цього принципу полягає у формуванні між учасниками різних навчальних програм мережі довгострокових ділових і людських стосунків під час перебування в школі. Розташування навчальних, готельних і обслуговуючих кампусів на компактній території школи дозволяє налагодити комунікації між студентами різних програм у позанавчальний час і відчутти ними своєрідне душевне піднесення завдяки одночасному перебуванню в одному з найчудовіших міст світу. Школа створює сприятливі можливості для

спілкування між учасниками навчання не лише в аудиторіях, а й за їх межами, формувати крос-культурні стосунки між ними, обмінюватися досвідом, формувати мережі довготривалих контактів.

Незважаючи на переважне використання провідними школами бізнесу в навчанні методу малих груп, Гарвардська школа бізнесу приділяє належну увагу розвитку спілкування у складі великих груп чисельністю 80—90 студентів, що належать до різних навчальних програм. Кампуси спроектовані з урахуванням потреб формування спільних цінностей, включаючи інтеграцію, чесність, повагу до інших, персональної відповідальності і найвищих якостей, що відіграють ключову роль у розвитку командної роботи і здорових міркувань, які є центральними в освітній місії школи.

Виключні ресурси

Гарвардська школа бізнесу забезпечує всіх учасників навчання і досліджень достатніми ресурсами. Вище йшлося про фінансування досліджень. Матеріальні умови навчання також вражають зручністю і дизайном. На території площею 16 га розташовано тридцять три приміщення різного призначення: навчальні корпуси, готелі, житлові будинки, конференц-зали, стадіон, басейн, одна з найкращих у світі бібліотека з бізнесу, ресторани тощо. Інформаційні технології дозволяють інтегрувати всі елементи навчання та досліджень у єдину систему.

Мережа випускників

Керівництво Гарвардської школи бізнесу вважає, що найважливішим виміром успіху навчальних інституцій є успіх її випускників. Тому школа прагне бути добре обізнаною з долею своїх колишніх студентів. Адаже в наш час мережа випускників налічує понад 70 тис. осіб, які мешкають у більш ніж 150 країнах. Ця мережа ретельно організована.

Центральними ланками мережі випускників є 85 клубів випускників, які розташовані у 30 країнах. Українські випускники школи, так само як і інших 35 європейських країн, входять до Паризького клубу випускників, який розташований за адресою: авеню Франкліна Рузвельта, 9—11. Клуби за підтримкою школи щорічно видають довідники про випускників, що містять (за згодою) різноманітні дані та їх контактні телефони і адреси. Матеріали структуровані не лише за країнами, а й за навчальними програмами, сферами діяльності

(консалтинг, фінансові послуги, високі технології, торгівля, виробництво і т. д.), типами організацій (підприємницькі компанії, урядові органи, неприбуткові організації). Зазначені характеристики надають змогу випускникам легко знаходити один одного та підтримувати ділові й людські стосунки за інтересами. Для випускників організуються різноманітні регіо-

нальні й глобальні зустрічі та конференції, на яких учасники обмінюються думками з актуальних питань взаємодії бізнесу і суспільства. У минулому році, наприклад, відбулося понад 50 регіональних заходів та один глобальний діловий саміт за участі понад 2000 учасників з питань формування глобального менеджменту на початку нового тисячоліття.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЛЬНОСТІ ГАРВАРДСЬКОЇ ШКОЛИ БІЗНЕСУ В 2005—2009 РР.

Таблиця 1

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (МЛН ДОЛ. США)

Показники	2005	2006	2007	2008	2009
Доходи	331	368	405	451	472
Витрати	307	345	375	423	438
Готівка від операцій	24	23	30	28	34
Капітальні вкладення	79	49	20	40	19
Інвестиції в дослідження	77	84	92	102	97
Зовнішні запозичення	74	108	108	121	119
Нерозподілені резерви	52	60	66	79	96
Пожертвування	2065	2340	2821	2971	2117
Загальні активи	2693	3018	3500	3684	2826

Джерело: Annual Report Harvard Business School, 2009. — Р. 5. — www.hbs.edu.

Таблиця 2

ПРОГРАМА МБА

Показники	2005	2006	2007	2008	2009
Абітурієнти	6559	6716	7438	8661	9093
зараховано (%)	16	15	14	12	12
закінчили (%)	89	91	89	91	89
Загальна кількість	1794	1822	1806	1796	1809
Плата за навчання (дол. США)	35 000	37 500	39 600	41 900	43 800
Допомога в середньому на студента (дол. США)	13 299	15 647	17 605	21 591	24 393

Таблиця 3

ДОКТОРСЬКІ ПРОГРАМИ

Показники	2005	2006	2007	2008	2009
Абітурієнти	587	611	694	595	798
зараховано (%)	4	5	5	6	4
закінчили (%)	80	64	57	81	69
Загальна кількість	98	101	103	105	120

Таблиця 4

ЕКЗЕКУТИВНІ ПРОГРАМИ

Показники	2005	2006	2007	2008	2009
Кількість слухачів	8133	8239	9281	9345	8291

Таблиця 5

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ І НАВЧАННЯ

Показники	2005	2006	2007	2008	2009
Викладацький склад (full time)	201	215	206	219	228
Підготовлено навчальних матеріалів	561	606	602	647	608
Опубліковано наукових статей	103	130	145	152	146
Видано книг	36	31	24	24	20
Обслуговуючий персонал (full time)	1044	1077	1109	1146	1187

Таблиця 6

ВИДАВНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ (ТИС. ДОЛ. США)

Показники	2005	2006	2007	2008	2009
Продані кейси	6958	7428	7785	8240	8334
Видавництво Harvard Business Books	1272	1409	1882	2025	1478
Журнал Harvard Business Review					
продаж примірників	2929	3112	3061	3123	2863
рекламні оголошення	240	243	848	246	237

Таблиця 7

ПРОФЕСОРСЬКО-ВИКЛАДАЦЬКИЙ СКЛАД ГАРВАРСЬКОЇ ШКОЛИ БІЗНЕСУ (2010)

№ з/п	Кафедри	Категорії викладачів						Усього
		професор	доцент	асистент	старший викладач	науковий дослідник	почесний професор	
1	Облік та менеджмент	7	4	9	—	—	—	20
2	Бізнес, державне управління та міжнародна економіка	8	3	7	1	—	—	19
3	Підприємницький менеджмент	19	5	3	8	3	—	38
4	Фінанси	25	6	5	5	—	6	47
5	Загальний менеджмент	14	2	—	4	1	—	21
6	Маркетинг	12	2	4	1	—	5	24
7	Переговори, організації, ринки	9	1	6	2	1	—	19
8	Організаційна поведінка	13	3	4	2	1	—	23
9	Стратегія	12	7	4	2	—	—	25
10	Технології та операційний менеджмент	16	1	7	1	—	—	25
Усього		135	34	49	26	6	11	261
%		51,7	13,0	18,8	10,0	2,3	4,2	100,0

Таблиця 8

**КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАФЕДР
ГАРВАРДСЬКОЇ ШКОЛИ БІЗНЕСУ (2010)**

№ з/п	Кафедри	Ключові компетенції	Навчальні дисципліни
1	Облік та менеджмент	Комунікації із зовнішніми інвесторами для забезпечення фірми капіталом; стратегічні напрями розміщення і використання ресурсів; створення та вдосконалення систем фінансової звітності для оцінки ефективності діяльності фірми зовнішніми і внутрішніми інвесторами	Фінансова звітність Управлінський облік
2	Бізнес, державне управління та міжнародна економіка	Політика та правила заснування і функціонування державних і інших неприбуткових організацій, що забезпечують ефективність бізнесу в США; виявлення використання факторів впливу на сучасне ділове середовище та альтернатив його періодичних змін; оцінка ділового середовища в зарубіжних країнах та історичних перспектив їх розвитку; виявлення впливу глобалізації на зміну правил регулювання міжнародних економічних трансакцій як глобалізаційних процедур	Тренінг дослідників-економістів Політичні науки Історія Міжнародний бізнес
3	Підприємницький менеджмент	Розуміння процесу підприємницької діяльності від започаткування фірми до наслідків використання підприємницьких можливостей для індивідумів, організацій, галузей; експериментування з метою створення продуктових, процесних та бізнесових інновацій; опанування інструментів фінансування підприємницьких ризиків; виявлення наслідків реалізації підприємницьких рішень у національному та міжнародному середовищі; оцінка історії підприємництва в контексті часу і національних бар'єрів; аналіз правового і культурного контексту управлінських дій	Процес підприємництва Фінанси підприємництва Контекст підприємництва (історичний, часовий, національний, міжнародний, правовий, культурний)
4	Фінанси	Формування інтересу і навичок, що доповнюють один одного та використовуються у командній роботі для: проведення широких фінансових досліджень та використання отриманих результатів для розвитку менеджерів і їх публікації в провідних наукових і прикладних журналах; розвиток практично орієнтованого інтелектуального потенціалу слухачів програм МБА та екзекутивного навчання	Фінансові регулятори Ринкові політики Фінансовий менеджмент Фінансові дослідження
5	Загальний менеджмент	Використання фірмами лідерства і управління для формування: особистих цінностей і якостей, які забезпечують ефективну діяльність лінійних менеджерів і корпоративних лідерів; філософії, цінностей і стратегій, які притаманні успішним організаціям; ефективного співробітництва підприємств із широкою громадськістю та зовнішніми партнерами	Управлінська політика і процеси Інформаційні системи менеджменту Суспільство і підприємство Лідерство, цінності та корпоративна відповідальність

№ з/п	Кафедри	Ключові компетенції	Навчальні дисципліни
6	Маркетинг	Розуміння потреб клієнтів та забезпечення сприйняття ними інноваційних продуктів і послуг Формування різноманітних маркетингових комунікацій, що забезпечують позитивне сприйняття клієнтами фірмових брендів стратегій Генерація інноваційних підходів до підвищення ефективності управління відносин з клієнтами та ціноутворення Формування клієнтсько-орієнтованих організацій як засобу підтримки цінностей фірми	Брендинг Діловий маркетинг Глобальний маркетинг Канали розподілу Ціноутворення Прямий та інтерактивний маркетинг Управління продажем Маркетингові інвестиції Спеціалізовані програми: Роздрібна торгівля Агробізнес Соціальні організації Засоби масової інформації Мистецтво, дозвілля
7	Переговори, організації, ринки	Розуміння і опанування дизайну та розвитку систем прийняття управлінських рішень переговорного, організаційного та ринкового характеру Стратегічна взаємодія індивідумів та організацій для створення і підтримки цінностей (у переговорах, організаціях і на ринках)	Переговори Організації Ринки
8	Організаційна поведінка	Розуміння й опанування інструментів використання лідерства і управління в розвитку персоналу та підвищення організаційної ефективності Формування власного стилю лідерства у все більш різноманітному і динамічному конкурентному середовищі	Історія розвитку теорії організацій у Гарвардській школі бізнесу Менеджмент організаційних змін Лідерство у глобальному світі Еволюція управлінської кар'єри у суспільстві Управління різноманітністю Організаційний дизайн у змінному світі
9	Стратегія	Розвиток і підвищення ефективності стратегічного менеджменту на бізнесовому та корпоративному рівнях Аналіз конкурентного середовища Генерація і розвиток концепцій, що допомагають менеджерам удосконалювати техніку прийняття стратегічних рішень Поглиблення базових знань у процесі академічного вивчення стратегій і споріднених дисциплін	Економіка Соціологія Політичні науки Національна конкуренція Глобальна конкуренція
10	Технології та операційний менеджмент	Проектування і вдосконалення тотальних систем управління якістю Управління операційними системами і процесами Опанування інновацій в інформаційних технологіях, постачальницьких ланцюгах та секторі послуг Усвідомлення операційно-технологічних викликів, що постають перед фірмою в сучасному конкурентному середовищі	Мультифункціональні системи фірми Мережі інформаційних та матеріальних потоків Розподіл і доставка продуктів і послуг до споживача

Джерело: www.bbs.Faculty by Academic Unit, 19.04.2010.